

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jan Gubanec**

Studijní program:

B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

**Analýza pozice firmy na trhu**  
**Analysis Position Firm in the Marketplace**

Zásady pro vypracování:

Popište hlavní faktory ovlivňující pozici firmy na trhu (cena, kvalita, reklama, konkurence...). Analyzujte zvyšování tržního podílu, růst firmy. K analýze použijte matici BCG.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. Philip Kotler, Marketing Management, Praha, VICTORIA PUBLISHING a.s. + EAST PUBLISHING, 1997
2. Iveta Horáková, Marketing v současné světové praxi, Praha, Grada a.s., 1992
3. E. Jerome McCarthy, William D. Perreault, Jr., Základy Marketingu, Praha, VICTORIA PUBLISHING a.s., 1995

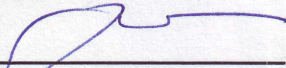
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

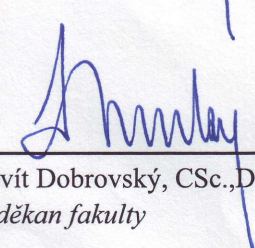
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Stoch, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



  
prof. Ing. Ivo Janík, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty



# Zásady pro vypracování bakalářské práce

## I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list + zásady pro vypracování BP  | 5. Textová část BP           |
| 2. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 6. Seznam použité literatury |
| 3. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 7. Přílohy                   |
| 4. Obsah BP                                  |                              |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře. Za titulním listem následují tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“.

ad 2) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 3) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 4) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 5)

Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 7).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U



vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 6) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 7) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*

*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*

*Katedra .....*

uprostřed: **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

dole: *Rok*

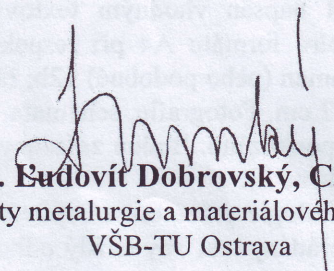
*Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2009

  
**Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava



# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 - školní dílo.
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB - TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- беру на ве́доміі, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.
- Містопрі́се́жне про́глашу́ю, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě ..... 30. 4. 2010 .....

..... Jan Gubane .....  
jméno a příjmení studenta

UTVENKOVA 14; O-2A3ŘEH; 70030  
adresa trvalého pobytu studenta



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ  
KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Analýza pozice firmy na trhu  
Analysis Position Firm in the Marketplace

Student: Jan Gubanec

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Stoch, Ph.D.

Ostrava 2010

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je popsat faktory, které mají hlavní vliv na pozici firmy na trhu. Do těchto hlavních faktorů jsem zahrnul marketingové prostředí, marketingové cíle a strategie, složky marketingového mixu a další. Bakalářská práce se skládá pouze z teoretické části a to z důvodů obecnosti téma a neochotě firem poskytnout potřebná data, kvůli konkurenční opatrnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

analýza, marketingové prostředí, marketingový mix, strategie a cíle

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to describe the factors that have a major impact on the company's position in the market. Within these main factors, I included the marketing environment, marketing objectives and strategies, marketing mix elements and more. The thesis consists only of a theoretical part and the reasons the theme of universality and the reluctance of companies to provide the necessary data because of the competitive approach.

## **KEY WORD**

analysis, marketing environment, marketing mix, objectives and strategies

## OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. TRH .....	4
2.1 PODÍL NA TRHU .....	5
2.2 VELIKOST TRHU .....	7
2.3 SEGMENTACE TRHU .....	7
3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....	8
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA .....	8
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY .....	9
3.3 SWOT ANALÝZA .....	10
3.4 PEST ANALÝZA .....	12
3.5 MATICE BCG.....	13
3.6 GE MATICE .....	14
3.7 ANALÝZA KONKURENCE .....	15
4. MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE .....	16
4.1 STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA TRH.....	19
4.1.1 STRATEGIE RŮSTOVÉ.....	19
4.1.2 STRATEGIE STABILIZAČNÍ/OBRANNÉ .....	20
4.1.3 STRATEGIE ZVRATOVÉ.....	20
4.1.4 STRATEGIE ÚTLUMOVÉ/SKLÍZENÍ.....	21
4.1.5 STRATEGIE NA UKONČENÍ PODNÍKÁNÍ .....	21
4.2 STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA KONKURENCI .....	21
4.2.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE .....	22
4.2.2 STRATEGIE TRŽNÍHO VYZIVATELE.....	22
4.2.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE.....	22
4.2.4 FIRMA V ROLI TRŽNÍHO TROŠKAŘE.....	23
4.3 STRATEGIE PRO SEGMENTACI.....	23
5. MARKETINGOVÝ MIX.....	23
5.1 PRODUKT .....	25
5.1.1 OBAL .....	25
5.1.2 ZNAČKA .....	25
5.1.3 DESIGN .....	26
5.1.4 KVALITA .....	26

5.1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU .....	27
5.2 CENA .....	29
5.2.1 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA CITLIVOST VŮČI CENĚ .....	29
5.2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH CEN .....	30
5.2.3 METODY TVORBY CEN.....	31
5.3 DISTRIBUCE ČI MÍSTO PRODEJE .....	32
5.3.1 DISTRIBUČNÍ CESTA .....	33
5.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	33
5.4.1 REKLAMA .....	34
5.4.2 PODPORA PRODEJE .....	34
5.4.3 OSOBNÍ PRODEJ.....	35
5.4.4. PUBLIC RELATIONS.....	35
5.4.5 DIREKT MARKETING .....	35
6. RŮST FIRMY .....	36
7. ZÁVĚR.....	38
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	41



# 1. ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou pozice firmy na trhu. Pro tento účel jsem nastudoval a charakterizoval hlavní faktory, které mají vliv na tržní pozici firmy.

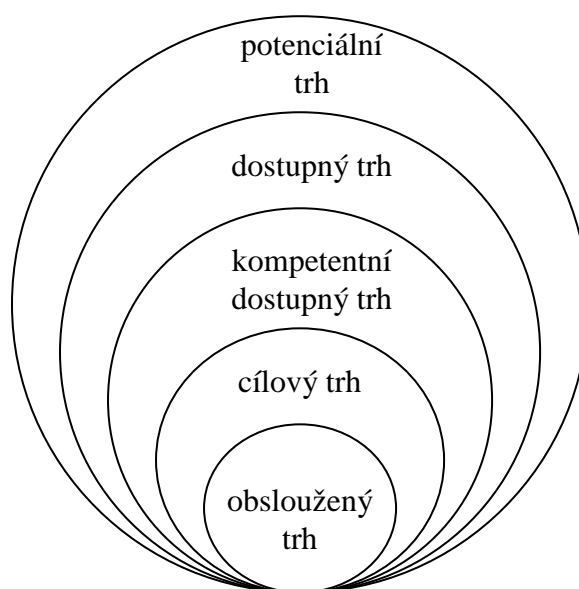
Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se zabývám pojmem trh a jeho následným obecným dělením. Dále se v této kapitole věnuji objasnění samotného tržního podílu a jeho propočty, velikostí trhu a segmentaci trhu. Druhá kapitola nabízí teoretické informace o marketingovém prostředí a především o analýzách marketingového prostředí. V této kapitole se nejprve zabývám situační analýzou a následně analýzou prostředí firmy, SWOT analýzou, PEST analýzou, maticí BCG, GE maticí a analýzou konkurence. Třetí kapitola shrnuje vymezení cílů a s nimi souvisejících strategií. Tyto strategie jsou rozděleny na strategie zaměřené na trh, strategie zaměřené na konkurenci a strategie pro segmentaci. Čtvrtá kapitola poskytuje teoretické informace o marketingovém mixu. Marketingový mix je tedy rozdělen na jednotlivé nástroje, kterou jsou následně podrobně charakterizovány. Poslední kapitola se věnuje růstu firmy a především podobám tohoto růstu.



## 2. TRH

Jde o místo kde se střetává nabídka s poptávkou. Tedy o místo kde firmy obchodují se spotřebiteli a za své produkty od nich inkasují peníze. Trh se také dá chápat jako soubor osob, které uspokojují daným produktem své potřeby. „Trh, ať je již chápán jakýmkoliv způsobem, je podnikatelským prostorem firmy, který prodělává stále větší změny. Ovlivňuje jej celá řada vnějších vlivů politických, právnických, ekonomických, demografických, kulturních, technologických a dalších.“[7] Existuje několik typů trhů (viz ob. č.1).

*Obrázek č. 1. - Typy trhů*



*Zdroj: [7]*

**Potenciální trh** - soubor spotřebitelů majících dostatečný zájem o tržní nabídku. Musí mít i dostatečný příjem a přístup k produktu.

**Dostupný trh** - soubor spotřebitelů mající zájem, příjem i přístup.

**Kompetentní dostupný trh** - soubor spotřebitelů mající zájem, příjem i přístup a produkt pro ně může být dostupný (tabákové výrobky - 18 let).

**Cílový trh** - trh pro který se firma rozhodne. Je součástí kompetentního dostupného trhu.

**Obsloužený trh** - soubor spotřebitelů kupujících produkty firmy.



### **Obecně se trh dá rozdělit:**

#### **a) Podle území:**

- místní
- národní
- světové

#### **b) Podle počtu zboží:**

- dílčí – trh, na kterém se prodává a kupuje jediný druh zboží
- agregátní – trh veškerého zboží

#### **c) Podle předmětu:**

- trh výrobních faktorů – půda, práce, kapitál
- trh peněz (velmi těsně související s trhem kapitálu)
- trh produktů – výrobky a služby

## **2.1 PODÍL NA TRHU**

Podíl na trhu je jakési procentuální vyjádření velikosti části trhu, kterou ovládá daná firma, ve srovnání s velikostmi částí trhů ovládanými konkurenčními firmami v rámci celkového trhu.

#### **Při analýze tohoto tržního podílu je třeba vzít v potaz:**

- Celkové velikosti trhu
- Růstu trhu
- klíčové faktory (Marketingový mix, konkurence, kvalita...)
- analýzy (situační analýza - analýza prostředí, SWOT analýza, PEST analýza, BCG)

#### **Ukazatelé tržního podílu:**

- Celkový podíl na trhu: je to prodej z celkového prodeje v na daném trhu vyjádřený v procentech. Je důležité vymezení tohoto trhu.
- Podíl na cílovém trhu: jedná se o prodej na trzích z celkového prodeje vyjádřený v procentech. Podíl na cílovém trhu je vždy vyšší než celkový



podíl na trhu.

- Relativní tržní podíl: zde jde o prodej z celkového prodeje největšího konkurenta (popřípadě, tří největších konkurentů) vyjádřený v procentech.

### „Analýza změn tržního podílu

$$\text{Tržní podíl} = \text{Proniknutí mezi zákazníky} \times \text{Věrnost zákazníků} \times \text{Velikost nákupu zákazníka} \times \text{Vliv ceny}$$

*Proniknutí mezi zákazníky* = je procentuální vyjádření počtu všech zákazníků, kteří nakupují u této firmy

*Věrnost zákazníků* = je dána nákupem zákazníků u firmy. Vyjadřuje se v procentech ze všech jejich nákupů od všech dodavatelů téhož zboží.

*Velikost nákupu zákazníka* = vyjadřuje se v procentech z průměrného nákupu zákazníka od průměrné firmy.

*Vliv ceny* = představuje průměrnou cenu zboží této firmy vyjádřenou procenty z průměrné ceny zboží všech firem.“ [1]

### „Tržní podíl

*Tržní podíl* = *obrat SBU/objem obratu obsluhovaného trhu*

*Relativní tržní podíl* = *obrat SBU/společný obrat tří hlavních konkurentů* “[7]

↙  
vypovídá o schopnosti konkurovat na trhu

## 2.2 VELIKOST TRHU

„Při kvantitativní analýze se zkoumá tržní potenciál, kapacita trhu, tržní podíl firmy, relativní tržní podíl firmy.“[7]

### Tržní potenciál

je dán součinem celkových zákazníků a jejich průměrnou spotřebou při průměrné ceně.

$$\text{Tržní potenciál} = \frac{\text{celkový počet zákazníků}}{\text{zákazníků}} \times \frac{\text{prům. spotřeba jednotky za sled. období}}{\text{za sled. období}} \times \frac{\text{prům. cena výrobku ve sled. období}}{\text{ve sled. období}}$$

### „Kapacita trhu

$$\text{Kapacita trhu} = \frac{\text{rozsah vlastní výroby}}{\text{výroby}} + \frac{\text{odhad rozsahu výroby konkurentů}}{\text{konkurentů}} + \text{dovoz} - \text{vývoz} \text{ „[7]”}$$

## 2.3 SEGMENTACE TRHU

Cílem tržní segmentace je rozpoznání homogenní skupin zákazníků, které mají podobné spotřební zvyky a chování a na které může firma použít vybrané marketingové nástroje. Segmentace trhu tedy znamená rozdělení trhu na tyto skupiny. Segmentace patří k nejdůležitějším strategickým marketingovým rozhodnutím. Používá se na spotřebním i mezipodnikovém trhu.

### Příklady segmentace na spotřebním trhu:

- geografická
- demografická
- geodemografická (geografická + demografická)
- psychografická (podle životního stylu)
- behaviorální (podle chování)
- hodnotová (podle hodnoty produktů)
- frekvence užití produktu



**Faktory ovlivňující přitažlivost segmentu:**

- měřitelnost
- dostupnost
- vydatnost
- akceschopnost
- ziskovost
- konkurenceschopnost
- potřebnost

### **3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ**

#### **3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA**

„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“[7]

Účelem této analýzy je nalezení souladu mezi firemními příležitostmi, zdroji a schopnostmi firmy (viz obr. č. 2).

**„Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:**

- company – podnik
- collaborators – spolupracující firmy a osoby
- customers – zákazníci
- competitors – konkurenti
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST)“[7]

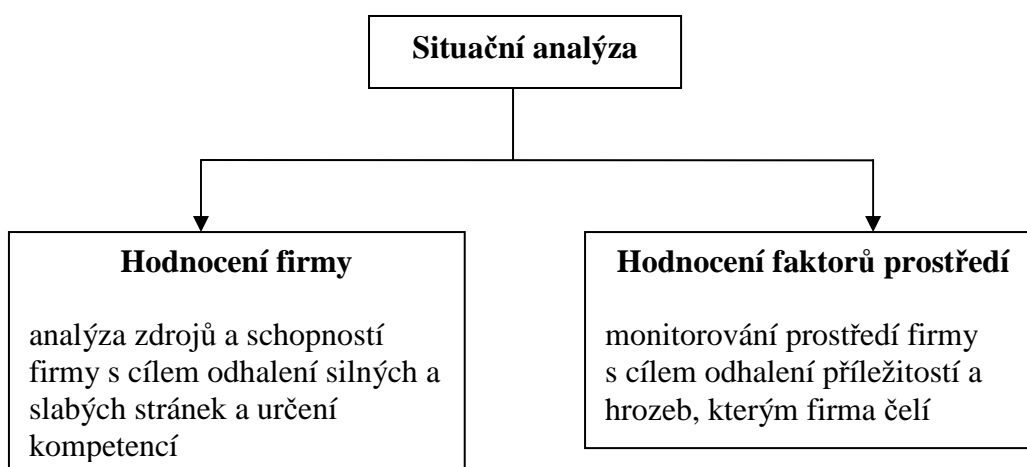
### Strategická situační analýza

slouží k zachycení hlavních faktorů působících na činnost firmy. Výsledky této analýzy jsou použity jako podklad pro návrhy budoucích strategií. Čím složitější je prostředí, tím větší význam analýza má.

### Marketingová situační analýza

napomáhá k výběru cílového trhu a k určení marketingových cílů a strategií. Rovněž slouží u určení strategií prvků marketingového mixu.

Obrázek č. 2 - Situační analýza



Zdroj: [7]

## 3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

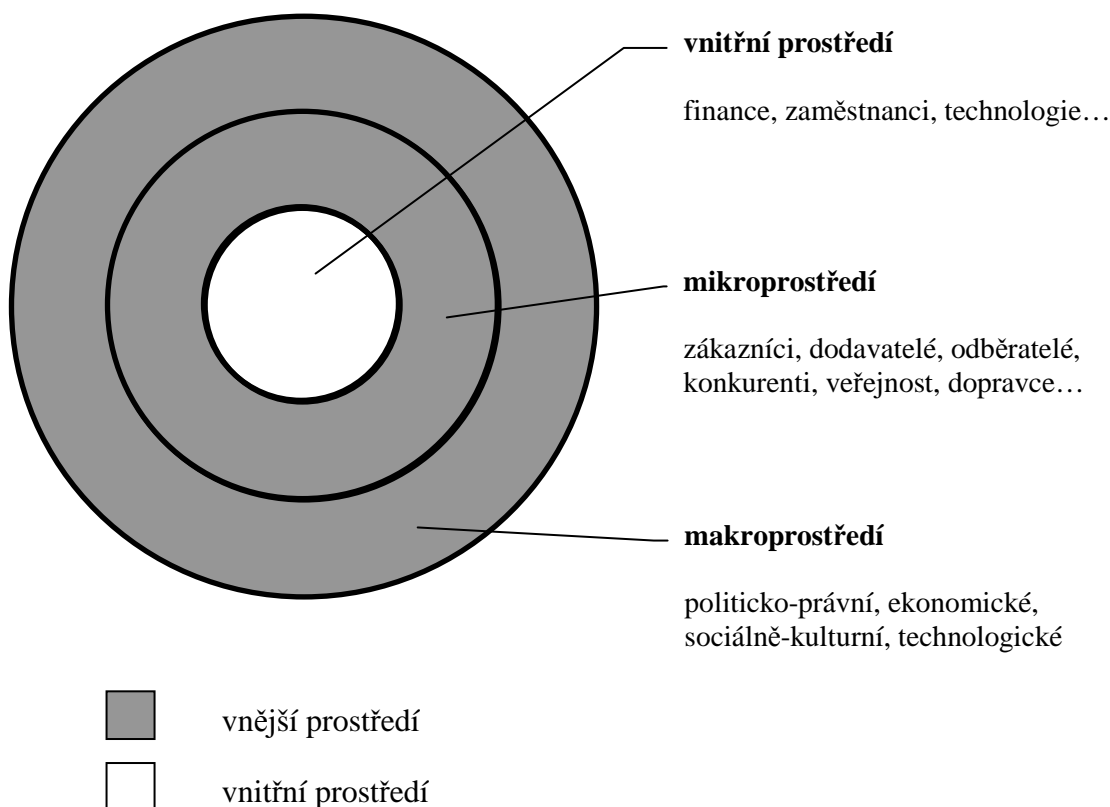
Tato analýza bývá většinou prvním krokem marketingové situační analýzy. Prostor se dělí na vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí (viz obr. č. 3).

**Analýza prostředí firmy může být provedena metodou 4C:**

- customer – zákazník
- country – národní specifika
- cost – náklady
- competitors – konkurence“ [7]



Obrázek č. 3 - Prostředí firmy



zdroj: [7]

### 3.3 SWOT ANALÝZA

Účelem SWOT analýzy je rozpoznat míru schopnosti současné strategie vypořádat se se změnami v prostředí. Tato analýza se také nazývá analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ( strength = silných (S) a weakness = slabých (W) stránek společnosti a opportunity = příležitosti (O) a threat = hrozby (T) ). Jsou v ní spojeny dvě původní analýzy, a to analýza SW a analýza OT. SW analýza se soustřeďuje na vnitřní prostředí. Analýza OT se zabývá vnějším prostředím a doporučuje se začít právě jí.

Silné a slabé stránky stanovíme pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při tomto stanovování můžeme vycházet z hodnotících kritérií například podle nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, distribuce či místo, marketingová komunikace). Jednotlivá kritéria mají přiřazenou váhu (1 - 5) a navíc je jim přiřazena hodnota -10 až +10 přičemž záporné hodnoty znamená slabé stránky a kladné hodnoty znamenají silné stránky.

**Nevýhody SWOT analýzy:**

- statická
- subjektivní

**Výhody SWOT analýzy:**

- kombinování s dalšími analýzami (analýza konkurence, analýza dodavatele...)
- rozpoznání nového vyžití zdrojů
- rozpoznání hlavních pravomocí firmy

**silné stránky podniku jsou například:**

- know-how, patent
- reputace
- finance
- umístění firmy
- výrobní procesy s nízkými náklady

**slabé stránky podniku jsou například:**

- špatné odlišení od konkurence
- špatná kvalita produktu
- špatná reputace
- vysoké náklady

**Příležitosti jsou například:**

- průnik na nové trhy
- vývoj nových produktů
- růst

**Hrozby jsou například:**

- příchod nové konkurence
- neudržení kroku s konkurencí



### 3.4 PEST ANALÝZA

Tato analýza se zaměřuje na makroprostředí a jejím účelem je vybrat ze všech faktorů jen ty, které jsou pro danou firmu opravdu důležité.

- P**     Politicko-právní faktory - „politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj.“[7]
- E**     Ekonomické faktory - „vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj.“[7]
- S**     Sociální faktory - „*Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů*  
          Kulturní - spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů  
          Sociální - sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní úroveň a styl, vzdělání  
  
          *Faktory podmiňující chování organizací* je možno sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací“[7]
- T**     Technologické - „trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj.“[7]

V současné době se využívá také rozšířená **analýza PESTEL**, do které jsou včleněny i ekologické vlivy

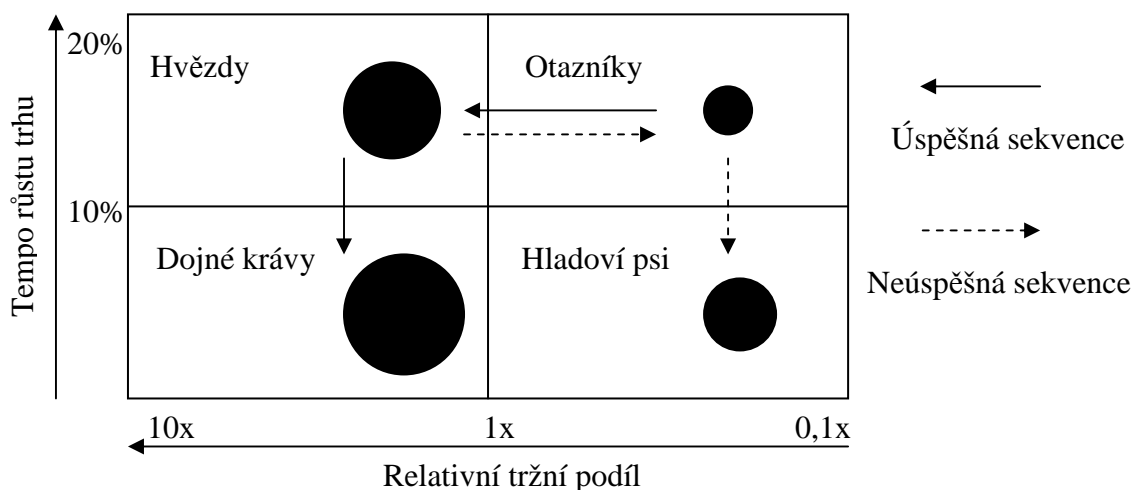
### 3.5 MATICE BCG

Matice v sobě spojuje tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Tempo růstu je vyjádřeno procentuálně a je ukazatelem životnosti tržních segmentů. Hodnota do 10 % znamená pomalé tempo růstu trhu a hodnota nad 10 % značí vysoké tempo růstu trhu.

Relativní tržní podíl ohraničen hodnotami 10 a 0,1. Hodnota deset znamená že SBU má desetkrát větší tržby než její hlavní konkurent a hodnota 0,1 znamená že SBU má desetkrát nižší tržby než její hlavní konkurent. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů (viz obr. č. 4).

Tato matice se používá nejen pro výrobky, ale také například pro podnikatelské jednotky (SBU).

Obrázek č. 4 - BCG matice



Zdroj: [7]

*Hvězdy* - „Produkty nebo služby, které mají obzvláště velkou tržní využitelnost a mají vysoký podíl na růstu podniku“[10]

*Otazníky* - Jedná se o produkty, které vstupují na trh a proto vyžadují značnou finanční podporu, ale představují šanci do budoucnosti

*Dojné krávy* - Tyto produkty jsou hlavním zdrojem financí pro firmy a nevyžadují žádnou větší finanční podporu. Umožňují např. krýt ztráty neziskových produktů.

*Hladoví psi* - Tyto produkty jsou pro firmy neperspektivní a záleží na firmě jak dlouho je bude podporovat.

### 3.6 GE MATICE

GE matice byla vyvinuta pro použití z analytického hlediska, protože matice BCG je v tomto hledisku značně zjednodušená a nepracuje s řadou dalších faktorů. Matice je rozdělena podle dvou kritérií a to podle konkurenčního postavení a tržní atraktivity do devíti sektorů. Každý kruh představuje velikost trhu každé SBU a výše v něm její podíl na tomto trhu. Šipka pak naznačuje očekávání (viz obr. č. 5).

#### **Faktory hodnotící konkurenčního postavení:**

- Marketingové faktory (podíl firmy na trhu, růst podílu na trhu...)
- Konkurence (Srovnání naší firmy s konkurencí...)
- Ekonomické faktory (firemní průměrná míra zisku, firemní produktivita práce...)
- Výrobní a technické faktory (úroveň firemního vývoje a výzkumu, převládající technologie firmy...)
- Jiné faktory (úroveň managementu...)

#### **Faktory hodnotící tržní atraktivitu:**

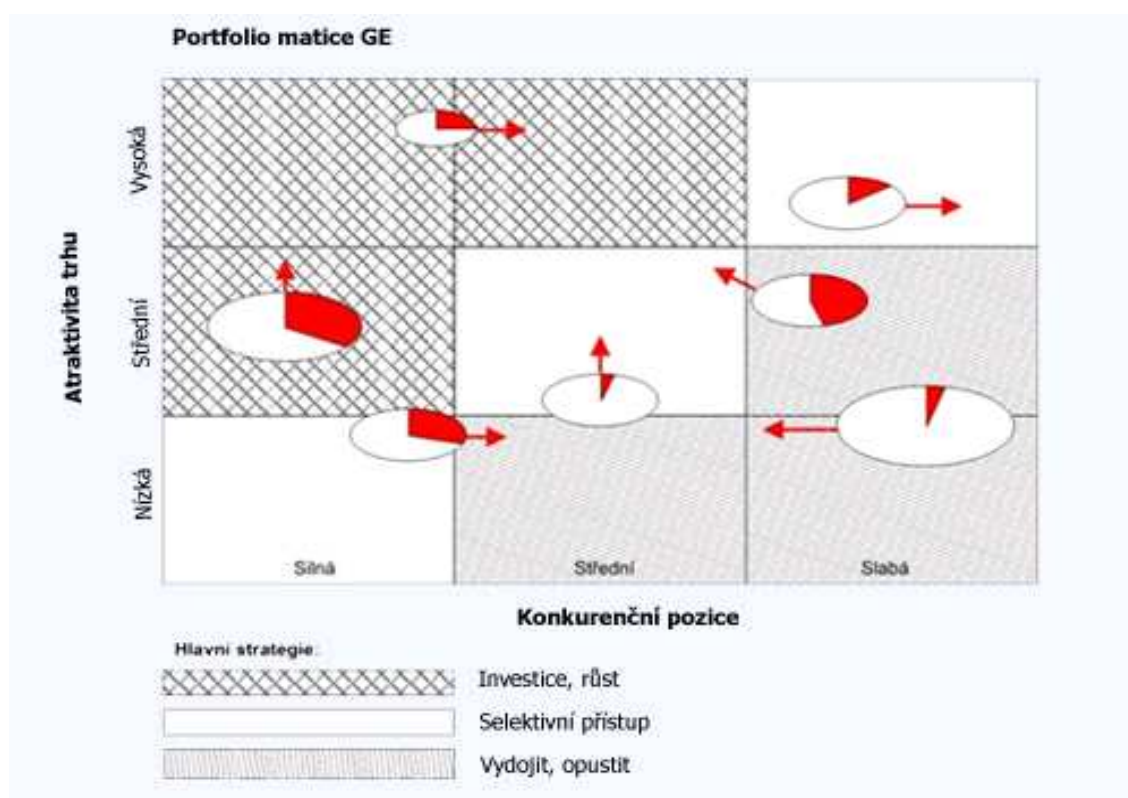
- Marketingové faktory (otázka ceny na trhu, velikost daného trhu...)
- Konkurence (typ a síla konkurence...)
- Ekonomické faktory (překážky vstupu do podnikání...)
- Výrobní a technické faktory (technická a technologická náročnost...)
- Jiné faktory (legislativa a politická situace...)

**Výhodou portfolio matice GE** je mnohem širší pohled na SBU než u matice BCG.

**Nevýhodou portfolio matice GE** je subjektivita při výběru kritérií a přiřazování závažnosti jednotlivých faktorů. Nutnost použití zkušených pracovníků.



Obrázek č. 5 - Portfolio matice GE



Zdroj: [11]

### 3.7 ANALÝZA KONKURENCE

#### KONKURENCE

Rozvoj firem závisí na podílu na trhu, který dokáží získat a udržet si ho oproti konkurenci. „Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody.“[1] Firma může použít buď „útočnou“ strategii nebo strategii „obrannou“. V dnešní době se jen ojediněle stává, že firma pronikne na nějaký trh a působí na něm osamoceně. Většinou se musí potýkat s větším počtem konkurentů. Firma si může udržet své zákazníky jen tím, že všechny tyto konkurenty včas rozpozná, získá o nich potřebné informace a porazí je lepší strategií. „Nejlepší způsob, jak pochopit plný rozsah konkurence, je, zaujme-li firma hledisko kupujícího. Jak přemýšlí kupující o tom, co si koupit?“ [1].

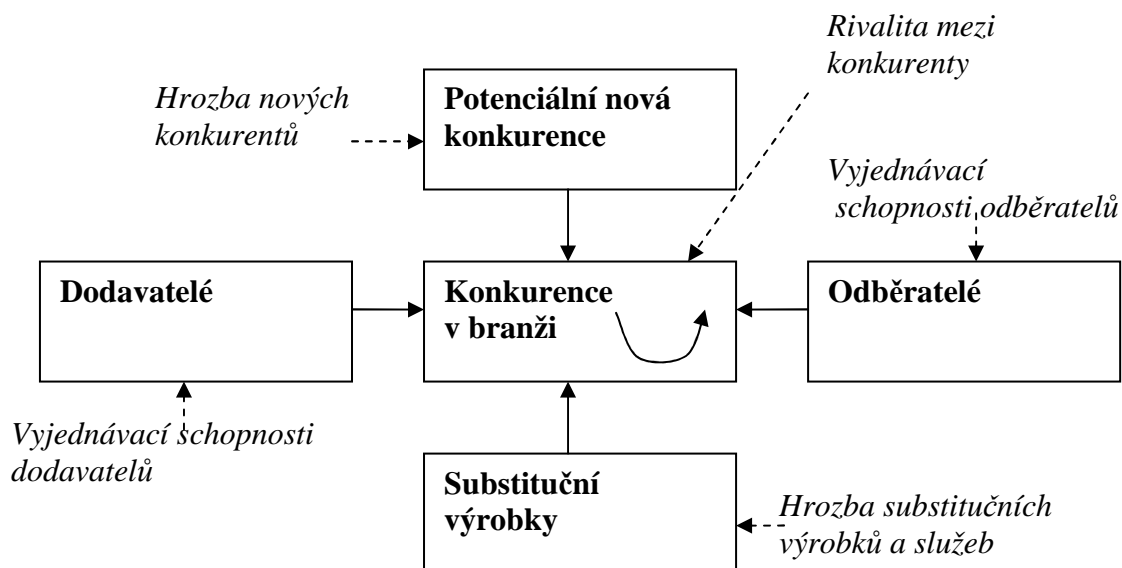
#### Informace potřebné o konkurenci:

- identifikace hlavní konkurence
- cíle konkurence
- silné a slabé stránky konkurence
- strategie konkurence

#### **Porterův model pěti sil**

Cílem tohoto modelu je rozpoznání sil, které působí v tomto prostředí a určit, které z nich mají největší vliv na vývoj formy a které může management ovlivnit strategickým rozhodnutím (viz obr. č. 6).

*Obrázek č. 6 - Porterův model pěti sil*



*Zdroj: [7]*

## **4. MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE**

Cílem každé firmy by mělo být zjištění požadavků zákazníků a prostřednictvím správného marketingového mixu tyto požadavky uspokojit a tím dosáhnout i cílů firmy. Rozhodující pro stanovení cílů jsou informace získané ze SWOT analýzy a provedením diferencované analýzy základní stavby systému cílů. Tento systém má podobu pyramidy, kdy směrem odshora dolů přibývá jejich konkretizace (viz obr. č. 7.)

Obrázek č. 7 - Hierarchické úrovně cílů



Zdroj:[7]

**„Strategie řeší tři hlavní problémy:**

Výběr cílového trhu

Určení tržní pozice

Rozhodnutí o marketingovém mixu“[8]

**Cíle by se měli vyznačovat těmito znaky:**

**S** - Specific - měly by být specifické (v čase, místě...)

**M** - Measurable - měly by být měřitelné

**A** - Agreed - měly by být akceptovatelné (akceptace všech, kdo se podílí na jeho dosažení)

**R** - Realistic - měly by být reálné, dosažitelné

**T** - Trackable - měly by být sledovatelné

**Příklady strategických cílů:**

- podíl na trhu
- pozice podniku na trhu
- zisk
- likvidita
- image



## Systematizace marketingových cílů (viz tab. č. 1)

Tabulka č. 1 - Typy cílů

Cíle normativní, společné všem subjektům			Cíle specifické	
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	Cíle vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		strategie inovační	Cíle podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
	tržeb	strategie konkurenční výhody	Cíle podle činností	výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat tržní podíl	strategie diferenciac	Cíle problémové	
	zvýšit tržní podíl			
	udržovat tržní podíl			
	sklízet tržní podíl			
	odcházet z trhu			

Zdroj: [7]

Přehled toho nejdůležitějšího při tvorbě marketingové strategie poskytuje tzv. **5C** marketingové strategie.

1. Customer needs - Potřeby zákazníků
2. Company skills - Schopnosti a kompetence firmy
3. Competition - Konkurence
4. Collaborators - Spolupracovníci
5. Context - Kontext

**Marketingové strategie se obvykle dělí na:**

1. Strategie zaměřené na trh
2. Strategie zaměřené na konkurenci

## 4.1 STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA TRH

Příkladem těchto strategií je přístup Ansoffa, vyjádřený maticí produkt/trh (tzv. Ansoffova matice - viz tab. č. 2.)

*Tabulka č. 2 - Ansoffova matice*

Produkty ↓	Trhy →	Stávající	Nové
Stávající		tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové		rozvoj produktu	diverzifikace

*Zdroj: [7]*

### 4.1.1 STRATEGIE RŮSTOVÉ

Používají je hlavně firmy jež mají trhy a produkty na začátku životního cyklu nebo ve fázi před stádiem zralosti. U této strategie jsou potřeba vyšší investice

#### **Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace):**

Obsahuje využití tržního potenciálu daným produktem na stávajícím trhu. Zakládá se především na posílení marketingové snahy o:

- zvýšení používání produktu u stávajících spotřebitelů
- přebrání zákazníků konkurenci
- získání zákazníků dosud nevyužívajících produkt

#### **Strategie rozvoje trhu:**

Snaží se nalézt jeden nebo více nových trhů na které by firma mohla se současnými produkty.

#### **Tyto nové trhy hledá prostřednictvím:**

- získání dalších trhů pomocí rozšíření na regionální, národní či mezinárodní trh.
- získání nových tržních segmentů pomocí např. nového provedení produktu přímo pro konkrétní cílovou skupinu

### **Strategie rozvoje produktu:**

Domnívá se, že na současné trhy budou vyrobeny nové produkty nebo alespoň inovované produkty.

### **Strategie diverzifikace:**

Zavádí nové produkty na nové trhy. **Je možno rozlišit tyto formy diverzifikace:**

- **Horizontální diverzifikace** - jedná se o rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, které s tímto programem věcně souvisejí (technologie, suroviny)
- **Vertikální diverzifikace** - znamená prohloubení výrobního programu co se týče prodeje existujících produktů, tak i směrem k surovinám a výrobním prostředkům.
- **Soustředěná diverzifikace** - představuje vstup na nové oblasti trhu a produktu

### **4.1.2 STRATEGIE STABILIZAČNÍ/OBRANNÉ**

Jsou využívány firmami, které jsou spokojeny se svým výkonem a zaměřují se na dosažení stanovených cílů. **Dělí se na:**

- **Strategie udržení** - cílem je udržení zákazníků a tím i současného podílu na trhu.
- **Strategie obranná** - cílem je reakce na činnost konkurence, tedy snížení možnosti napadení firmy konkurencí.

### **4.1.3 STRATEGIE ZVRATOVÉ**

Jejich úkolem je pomoci zastavit pokles míry zisku, tržního podílu atd., tedy zastavit určitý úpadek. Příčinami tohoto úpadku bývá nejčastěji např. špatné finanční řízení, špatný odhad poptávky či vstup nové konkurence. Firma na toto může zareagovat např. změnou managementu či vstupem na nový trh.



#### **4.1.4 STRATEGIE ÚTLUMOVÉ/SKLÍZENÍ**

„Je vhodná pro firmy na zralých a stagnujících trzích. Je zaměřena na maximalizaci obchodních výsledků a zahrnuje kontrolované snížení míry investic tak, aby bylo dosaženo zlepšení krátkodobých finančních toků, snižování tržního podílu, snižování zásob aj. Pro tuto strategii se rozhodují firmy, které pravděpodobně budou muset opustit některý trh.

#### **4.1.5 STRATEGIE NA UKONČENÍ PODNÍKÁNÍ**

Používají se při prodeji nebo likvidaci firmy. Při prodeji firmy je použita strategie zaměřená na prodej a musí být použita ještě dříve než firma upadne. Firma se může prodat celá nebo po částech. Při likvidaci, ke které může dojít dobrovolně nebo vynuceně, se používá strategie zaměřená na likvidaci. Tato likvidační strategie se dále může dělit podle toho jestli jde opravdovou likvidaci podniku nebo jen formální zánik např. změnou právní formy.

#### **4.2 STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA KONKURENCI**

„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmy a její okolí.“[8]

Každá firma či obchodní jednotka zaujímá některou z uvedených konkurenčních pozic. „Znalost konkurenční pozice obchodní jednotky v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku pomáhá při rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet, nebo opustit daný průmysl.“ [1]

Marketingová strategie každé firmy je značně závislá na pozici kterou firma zaujímá.

- vedoucího trhu
- vyzyvatele
- následovatele
- troškaře

#### **4.2.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE**

**Má hned tři možnosti:**

- a) zvětšit celkový trh
  - b) zvětšit svůj podíl na trhu
  - c) bránit svůj podíl na trhu
- a) Nejlepší z těchto tří možností je zvětšení celkového trhu, protože právě to má nejlepší vliv na zvýšení prodeje. Pro zvětšení tohoto trhu firma musí najít nové uživatele, možnosti dalšího nového a lepšího použití.
- b) Firma se samozřejmě také může pokusit svůj podíl na trhu zvětšit. To má ale význam jen pokud se zvyšování tržního podílu roste i zisk.
- c) Pro ochranu stávajícího tržního podílu může vedoucí firma použít několik způsobů obrany: poziční, křídelní, preventivní, protiofenzivní, pohyblivou a staženou.[1]

Firmy v této pozici by měli dělat vše proto, aby nepřipustily žádnou možnost pro jejich napadení jakoukoli konkurenční firmou.

#### **4.2.2 STRATEGIE TRŽNÍHO VYZIVATELE**

Je to firma, která se snaží svůj podíl na trhu zvětšit tím, že napadá ostatní firmy na cílovém trhu. Firma k tomu může použít například politiku nízkých cen a menší jakosti, inovací produktu nebo nabídkou špičkových produktů. „Vyzyvatel může použít několik útočných strategií: frontální útok, křídelní útok, obkličovací útok, obchvat nebo partyzánský útok.“[1]

#### **4.2.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE**

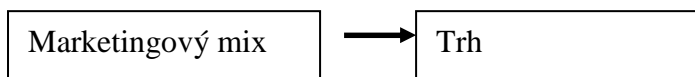
Následovatel je firma na slušné pozici, která však nechce riskovat. Tato firma má obavy, že by mohla více ztratit než získat. I tato firma samozřejmě má svou strategii a snaží se podle svých možností přispět k růstu trhu. Hlavně se přizpůsobuje konkurenci, především tržnímu vůdci. Strategie tržních následovatelů se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a orientací na rentabilitu, nikoli na tržní podíl. „Někteří následovatelé dokonce dosahují vyšší ziskovosti než vedoucí firmy na trhu.“[1]

#### 4.2.4 FIRMA V ROLI TRŽNÍHO TROŠKAŘE

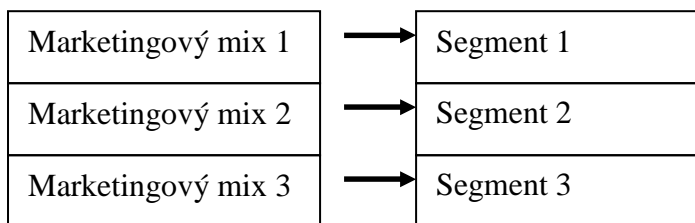
Je to menší firma, působící na části trhu vyžadující speciální schopnosti a která zřejmě není dost atraktivní pro firmy větší. „Tržní troškaři se často specializují na konečné uživatele, na určitou vertikální úroveň, na určitou velikost zákazníka, na specifického zákazníka, na určitou geografickou oblast, na výrobek, na jakost a ceny, na služby a na distribuci.“[1] Pro troškaře je bezpečnější pokud je jejich zaměření vícestranné a nikoli jednostranné, protože to snižuje nebezpečí.

#### 4.3 STRATEGIE PRO SEGMENTACI

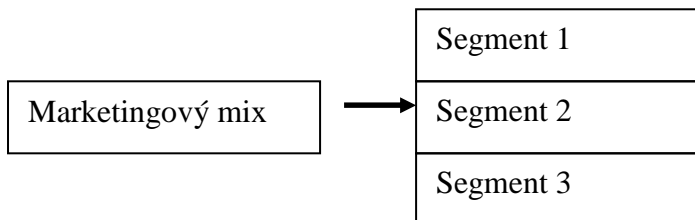
**Nediferencovaná strategie:**



**Diferencovaná strategie:**



**Koncentrovaná strategie:**



### 5. MARKETINGOVÝ MIX

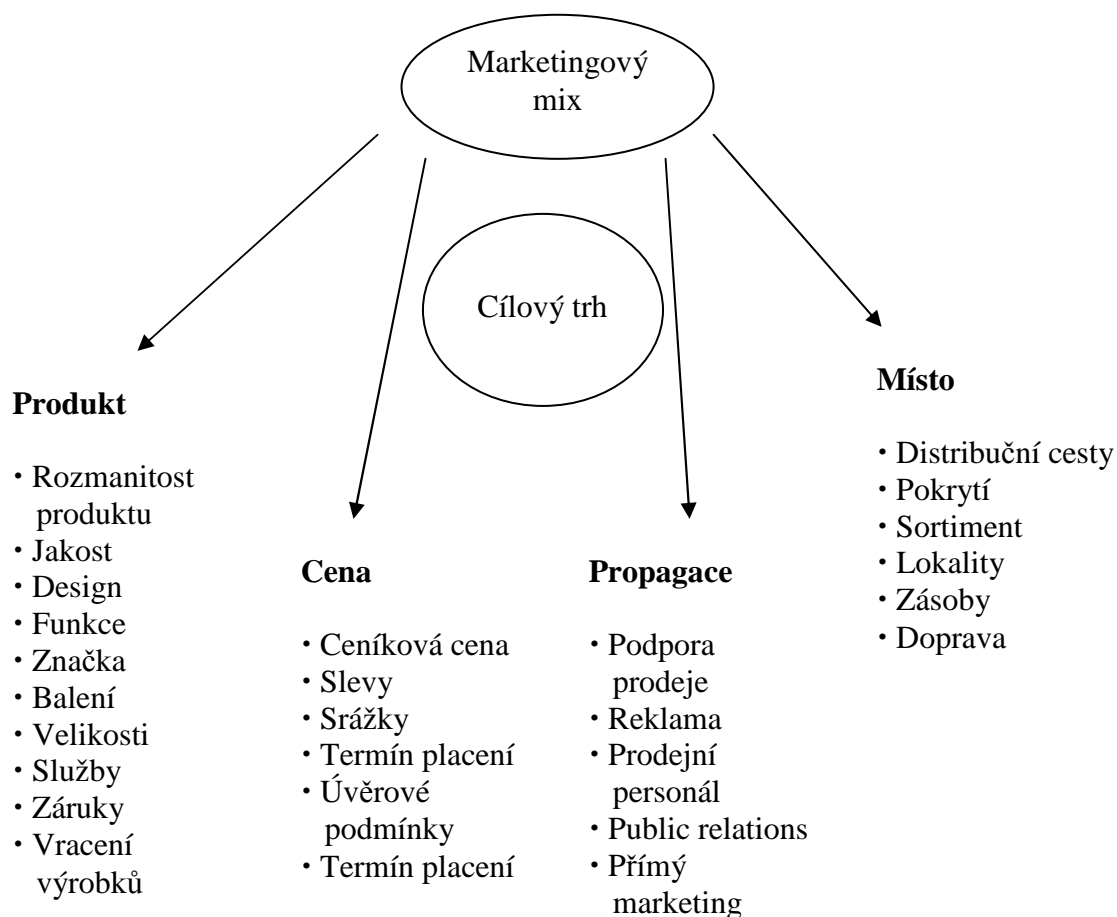
Soubor marketingových nástrojů, které firma používá za účelem dosažení svých cílů na předem vybraném cílovém trhu. „Jsou to kontrolované proměnné, které firma shromáždí, aby uspokojila cílovou skupinu zákazníků.“[3] Marketingový mix také označuje jako „čtyři P“. Marketingový mix se skládá ze čtyř základních nástrojů marketingu (viz obr. č. 8)



Nástroje marketingu jsou:

- **produktu** (product)
- **ceny** (price)
- **distribuce či místa** (place)
- **a marketingové komunikace** (promotion)
- **politicko-společenské rozhodnutí** (politics)
- **veřejné mínění** (public opinion)
- **lidské zdroje** (people)

Obrázek č. 8 - Struktura Marketingového mix



Zdroj: [5]

## 5.1 PRODUKT

Jakýkoliv hmotný nebo nehmotný statek, služba či myšlenka, jenž slouží k uspokojování lidských potřeb a přání a stávají se předmětem směny na trhu.

Výrobek se skládá ze tří částí:

- Jádru výrobku - je dáno účelem pro který byl vytvořen a který by měl plnit
- Vnímání (zhmotnělý) výrobek – OBAL, ZNAČKA, DESIGN, KVALITA, STYL
- Rozšířený výrobek - platební a dodací podmínky, záruka, instalace, servis, montáž

### 5.1.1 OBAL

Obal nemá pouze funkci ochrannou, ale i další funkce. Ochrana je jeho primární funkcí. Má předejít poškození či znehodnocení výrobku, např. předejít proti poškození u elektroniky, předejít znehodnocení u potravin (krabice, sáčky...). Dále usnadňuje manipulaci a skladování zboží (přenosky, palety...). Další funkce spočívá v podávání potřebných informací spotřebiteli. Každý zákazník tak má ihned přístup k základním potřebným informacím, které ho mohou ovlivnit při rozhodování o nákupu.

### 5.1.2 ZNAČKA

Bývá registrována a právně chráněna. Její podstatou je označovat produkt a odlišovat ho od produktů konkurenčních. Pro každou firmu je důležitá „Znalost značky“. To znamená že zákazník je seznámen s většinou základních informací o produktu a zná výhody oproti konkurenci. Zákazník ví proč si kupuje výrobky právě od té dané firmy a na od její konkurence. V takovém případě se značka stává pro zákazníka dobře zapamatovatelná.

„Značka je celkem vzato nejvýznamnějším aktivem firmy. Dává jinak zaměnitelnému výrobku nebo službě význam, jenž přesahuje produkt sám. Pokud je správně řízena, zajišťuje některé skvělé výhody, z nichž rozhodně nelze přehlédnout možnost účtovat si vyšší ceny. Pokud je však řízena nerozumně, může vás zničit.“ [6]

### **Úspěšná značky by měla splňovat některé podmínky:**

- Měla by být dobře zapamatovatelná
- Měla by být dobře odlišena od konkurence
- Neměla by mít žádné vedlejší významy
- Kvalita ve všech směrech
- Nezapomínat na marketingovou komunikaci

#### **5.1.3 DESIGN**

Účelem designu je co nejlépe spojit účel produktu s jeho estetickou stránkou a zároveň ho odlišit od konkurence. Dobrý a zajímavý design může přilákat spoustu nových zákazníků, což přináší zisk. Stává se pak konkurenční výhodou. Design je jednou z hlavních marketingových zbraní pro konkurenční soupeření. Design však není patent, a proto ho konkurenční firmy často od sebe navzájem kopírují s očekáváním, že jim zajistí stejný přínos jako původnímu tvůrci. Ten se pak musí rozhodnout jestli výrobek zlevní nebo jeho cenu nechá stejnou, ale za předpokladu, že ho bude muset opět odlišit, vylepšit. V případě, že nepodnikne nic, musí počítat s tím, že přijde o část svých zisků a tržního podílu. „Unikátní identita může být rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice.“ [4]

#### **5.1.4 KVALITA**

Kvalita neboli Jakost je další nedílnou součástí výrobku, ale hlavně je to jeden z hlavních faktorů ovlivňující pozici firmy na trhu. Obecně kvalita znamená schopnost plnit funkce produktu. Mezi tyto funkce patří:

- životnost
- spolehlivost
- funkčnost
- přesnost

I když se nyní bavíme o kvalitě jako o součásti výrobku, tak se samozřejmě netýká pouze výrobku. Kvalita by měla být zajištěna i ve všech úrovních a činnostech podniku. Ať už jde o například o vrcholový management, distribuci nebo řadové zaměstnance, tak ve všech těchto a dalších oblastech se setkáváme s pojmem kvalita. Na různých úrovních se týká různých činností např.: kvalita rozhodování, kvalita práce, kvalita obsluhy zákazníka.

### **5.1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU**

Životní cyklus výrobku se skládá ze čtyř základních etap, kterými prochází kvůli změnám ekonomických podmínek (viz obr. č. 9). Tyto změny jsou vyvolány především příchodem konkurenčních výrobků, ale i výrobků samotného výrobce. „Klíčem ke studiu životního cyklu produktu je tedy rozbor tržeb.“[2]

#### **Etapy životního cyklu:**

- zavedení
- růst
- zralost
- úpadek

#### **Zavedení**

Tato fáze začíná v momentě, kdy je na trh uveden nový produkt a začíná se distribuovat. V této fázi je malá poptávka a vyšší ceny, které mají za úkol pokrýt alespoň náklady. To má za následek jen malý zisk nebo dokonce ztrátu. Je to způsobeno i tím, že je nízká informovanost o produktu a lidskou povahou. Ne každý spotřebitel je ochoten zkusit nové věci a riskovat tím „zbytečně vyhozené peníze“. Většina spotřebitelů čeká až na pozitivní ohlasy nebo na ně zapůsobí propagace. Proto je v této fázi velmi důležitá „Marketingová komunikace“ a samotné stanovení ceny..

#### **Růst**

Fáze růstu je spojena větší distribucí a růstem tržeb i zisků. Potenciální zákazníci mají o produktu více informací a referencí od spotřebitelů, kteří produkt vyzkoušeli a následují je. Zároveň se začínají snižovat jednotkové náklady v důsledku rozvrhnutí fixních nákladů na větší počet vyrobených produktů.

## Zralost

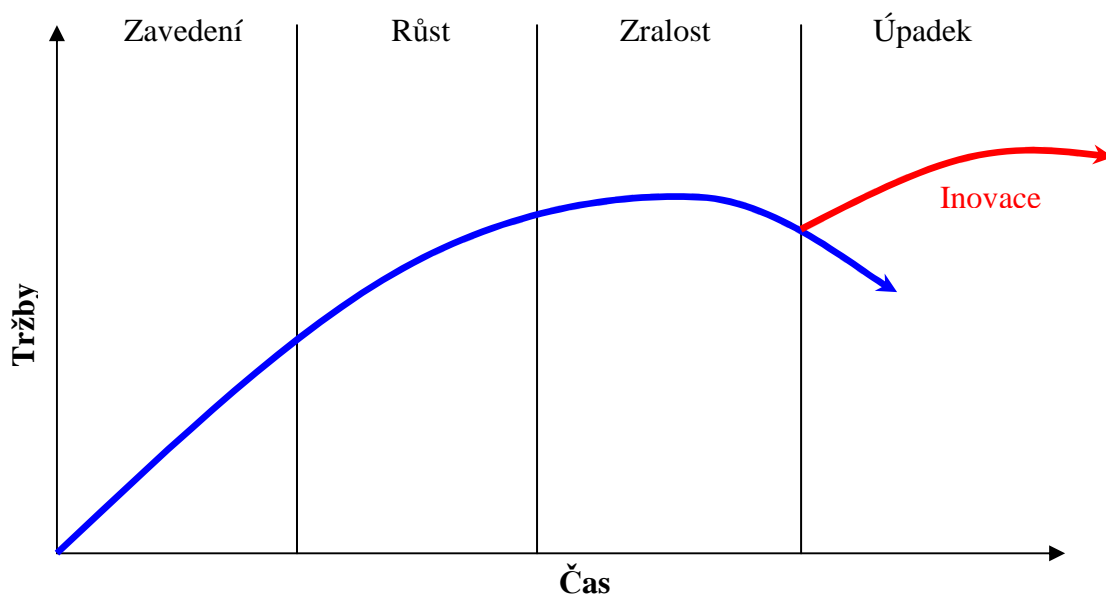
Obvykle trvá déle než předchozí fáze. Prodej a zisk v této fázi bývá největší v důsledku nejvyšší poptávky. S tím se ještě více snižují náklady. Reklama se zaměřuje na vyzdvižení dalších předností produktu a jeho výjimečnosti v porovnání s konkurencí. Firma hledá nové zákazníky. Ty může získat například snížením ceny.

## Úpadek

Důsledku snižování poptávky klesají tržby i zisky. Tento pokles zapříčiňuje změna vkusu spotřebitelů, technologický pokrok, lepší produkty konkurence. Firma musí snížit cenu, aby se pokusily udržet zákazníky. V tuto chvíli vyvstává otázka jestli není lepší produkt z trhu stáhnout.

Firma by se měla snažit fázi úpadku co nejvíce oddálit pomocí **inovace**. „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“[12]

Obrázek č. 9 - Životní cyklus výrobku



Zdroj: [7] - upraven



## 5.2 CENA

Cena patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující zisk firmy a tím i pozici na trhu. Je mnoho způsobů jak mohou firmy své ceny vytvářet. Na výši ceny má hlavní vliv to, co má firma s daným produktem v úmyslu, neboli jaký je její cíl. Každá cena, kterou firma vytvoří bude mít jiný vliv na poptávku. Obecně platí mezi cenou a poptávkou nepřímá úměra. To znamená, že čím větší bude cena, tím menší bude poptávka. Neplatí to však vždy. V případech s luxusním zbožím má někdy poptávka vzestupný charakter, protože spotřebitelé vysokou cenu chápou jako známku vysoké kvality. Tento případ platí jen do určité výše ceny. Jakmile se cena vyšplhá příliš vysoko, začnou ji spotřebitelé vnímat jako předraženou a poptávka opět klesne.

### 5.2.1 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA CITLIVOST VŮČI CENĚ

„Nagle uvádí těchto devět faktorů:

1. *Vliv jedinečné hodnoty:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže se jedná o jedinečný výrobek.
2. *Vliv povědomosti o náhradě:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mají menší povědomí o náhradních výrobcích.
3. *Vliv obtížného porovnání:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže nemají možnost snadno porovnat kvalitu náhradních výrobků.
4. *Vliv celkových výdajů:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže představují malý podíl z jejich celkových příjmů.
5. *Vliv celkového užítku:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, čím větší užitek jim vyplývá z užívání výrobku.
6. *Účinek sdílených nákladů:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výdaje hradí někdo jiný.
7. *Vliv zhodnocení investic:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže výrobek bude používán ve spojení s nějakým již dříve zakoupeným zařízením.
8. *Vliv kvality:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže má výrobek vyšší kvalitu, prestiž nebo exkluzivitu.
9. *Vliv skladovatelnosti:* Zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže mohou výrobek skladovat.“ [1]

**Cíle mohou být např. :**

- maximalizace zisku
- růst podílu na trhu
- udržení se na trhu (přežití)
- zvýšení růstu prodeje

**5.2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH CEN**

V momentu kdy firma určuje cenu svého výrobku, který chce umístit na trh, je dobré znát ceny konkurence. Tyto informace mohou firmě při tomto rozhodování značně ulehčit situaci. Nestačí však znát pouze cenu, ale je důležité znát i kvalitu všech konkurenčních produktů. Je více variant, jak potřebné informace získat. Jednou z nich je přímé dotazování zákazníků, jak vnímají cenu a kvalitu konkurence. Další možností je přímo si zakoupit produkt od konkurence a podrobit ho zkoumání, za účelem získání informací o vlastnostech a kvalitě produktu. Firma také může vyslat do terénu zkušené pracovníky, kteří konkurenční produkty porovnají a vyhodnotí.

Po získání všech potřebných informací, je může firma použít jako záchytný bod pro tvorbu svých cen. Pokud firma zjistí, že vlastnosti i kvalita jejího produktu se značně podobají produktu konkurenčnímu, může si dovolit stanovit cenu svého produktu tak, aby byla co nejpodobnější ceně konkurence. Musí ale dbát na to, aby byly produkty vlastnostmi a kvalitou co nejpodobnější. V případě, že by firma měla produkt horší než konkurence a stanovila stejnou cenu jako konkurence, tak by zákazníci nakupovali u konkurence, protože by měli lepší produkt za stejnou cenu. Když se na to podíváme z opačného pohledu, tak vyplývá, že pokud má firma produkt kvalitnější než konkurence, může si dovolit stanovit ceny vyšší. Každá firma však musí počítat s reakcí ostatních firem na její cenu. Dalo by se říct, že cena určuje postavení produktu vzhledem ke konkurenci.

### 5.2.3 METODY TVORBY CEN

#### Tvorba cen přírážkou (Marže)

Je to nejzákladnější forma tvorby ceny. Spočívá v tom, že k jednotkovým nákladům se přidá cenová přírážka. Cenová přírážka se liší podle druhu zboží. Každá firma chce zisk a aby se jí její investice vrátily, nesmí se tím však nechat ovlivnit. Pokud stanoví velkou přírážku a tím i konečnou cenu produktu, aby toho dosáhla co nejdříve, nemusí se jí to vyplatit. Je velká pravděpodobnost, že konkurence přijde s cenou, která bude pro zákazníky přijatelnější a tím je přiláká na svou stranu.

Jednotkové náklady = variabilní + (fixní náklady / prodej (ks))

Cena s přírážkou = jednotkové náklady / (1 – požadovaná návratnost z prodeje) [1]

#### Tvorba cen pomocí cílové návratnosti

V tomto případě firma určuje cenu podle míry investic, kterou chce navrátit.

$$\text{Cena} = \text{jednotkové náklady} + \frac{\text{požadovaná návratnost} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{prodej (ks)}} \quad [1]$$

#### Tvorba cen pomocí běžných cen

U této metody firmy vychází z běžných cen konkurence a méně se zabývají svým výrobním nákladům nebo poptávce. Tato metoda je vhodná použít tam, kde není snadné určit přesné náklady nebo předvídat chování konkurence. Tvorba cen je blíže popsána již v bodě 5.2.2.

### **Tvorba cen pomocí vnímané hodnoty**

Při tomto způsobu stanovení ceny se firma nezaměřuje ani tak na jednotkové náklady, jako na hodnotu, kterou zákazník vnímá. Zjednodušeně řečeno je to cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt. Vnímaná hodnota se dá zvýšit například kvalitou, dodacími podmínkami, doprovodnými službami. Tento způsob se však dá použít pouze tehdy, pokud jsou výrobní náklady výrazně nižší než je vnímaná hodnota. V opačném případě se tento způsob tvorby ceny nevyplatí. Při používání této metody je také důležité, aby cílová skupina zákazníků byla co nejvíce stejnorodá. Každý zákazník totiž vnímá jinou hodnotu produktu např. podle toho z jaké je sociální skupiny nebo jak moc daný produkt potřebuje. Pro objasnění uvedu jednoduchý příklad.

př. Na fotbalovém stadionu jsou místa k sezení rozdělena do několika úrovní podle jejich atraktivity (VIP místa, tribuna, za bránou,...). Tyto místa jsou odlišeny nejen polohou a pohodlím (kvalitou), ale i jejich cenou. Každý návštěvník se pak rozhoduje na které místo půjde, nejen podle toho kde chce sedět (pohodlí, výhled, občerstvení zdarma), ale také podle toho kolik je ochoten a kolik si může dovolit zaplatit.

### **5.3 DISTRIBUCE ČI MÍSTO PRODEJE**

Distribuce v sobě zahrnuje všechny činnosti zaměřené na doručení produktu od výrobce ke spotřebiteli. Zvolení distribuce ovlivňuje jak cenu, kterou mohou ovlivnit distribuční náklady tak i ostatní prvky marketingového mixu. „Smysle distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a v množství, jež mu vyhovuje.“[2] Distribuce tedy musí zajistit například, že Plzeňské pivo si bude moci zákazník zakoupit i v Ostravě a to po celou pracovní dobu prodejní jednotky a v množství běžné spotřeby.

**Nejčastějšími články distribuce jsou:**

- výrobce
- distributor (velkoobchod, maloobchod...)
- subvenční organizace (propagace, poradenství, poskytování úvěrů...)

### 5.3.1 DISTRIBUČNÍ CESTA

Distribuční cesta v sobě zahrnuje všechny činnosti účastníků, kteří se podílejí na procesu přesunu produktu z místa jeho výroby do místa konečného užití.

- **Přímá**

Je nejjednodušší typ distribuce. Výrobce k distribuci nevyužívá žádného mezičlánku. Své produkty přímo dodává spotřebitelům.

- **Nepřímá**

Jak už název napovídá, jedná se o přesný opak formy *přímé*. Zde se mezi výrobcem a konečným spotřebitelem začleňuje alespoň jeden mezičlánek.

Varianta první má výhodu v tom, že se firma s nikým nemusí dělit o své zisky. Musí však na sebe vzít všechny náklady spojené s distribucí (doprava, platy prodejců, nájem za obchodní místo...) a zajistit, aby se ke všem spotřebitelům jejich výrobky dostaly včas. Výhoda varianty druhé spočívá v tom, že díky mezičláncům firma snižuje množství vázaných financí ve formě zásob. Další výhodou je zbavení se nákladů spojených s udržováním vlastní prodejní sítě a školením prodejců, které bývá často velmi nákladné. Jakmile však zapojí do distribuce mezičlánek, přestává mít pod kontrolou podmínky prodeje svých produktů.

### 5.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Má za cíl hlavně informovat zákazníky o novém produktu a dále tento produkt co nejlépe prezentovat. Patří do ní všechny druhy komunikace, pomocí kterých se firma snaží zapůsobit na zákazníka a přilákat ho.

Do marketingové komunikace spadá:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Public relations (vztah s veřejností)
- Direkt marketing



### 5.4.1 REKLAMA

Je jakákoliv placená forma propagace výrobků, služeb, firem, obchodní značky, která má zvýšit prodej. Zpravidla bývá prováděna reklamní agenturou. „Reklama je nástrojem komunikace se širokou veřejností a její šíření hromadnými sdělovacími prostředky dodává propagovanému produktu *charakter legitimity a společenské přijatelnosti*.“[2]

#### Druhy reklamy:

- Televizní reklama
- Tisková reklama (inzerát, akční leták...)
- Rozhlasová reklama
- Internetová reklama
- Světelná reklama (neony...)
- Venkovní reklama (plakáty, billboardy, štíty domů...)
- Propagační předměty (přívěšky, klíčenky nebo propisky s nápisem nebo logem propagované firmy)
- Mobilní reklama (reklama na dopravních prostředcích...)

#### „Cíle reklamy:

- tvorba silné značky
- zvýšení poptávky
- posílení pozice na trhu
- zlepšování pověsti firmy – pozitivní image
- motivace vlastních pracovníků
- rozšíření distribuční sítě“ [13]

### 5.4.2 PODPORA PRODEJE

Většinou se jedná o akce krátkodobějšího charakteru, které mají zákazníky motivovat ke koupi produktu. Účinek však bývá rovněž krátkodobý.

#### Nejčastěji se setkáváme s těmito nástroji:

- |                  |                     |                          |
|------------------|---------------------|--------------------------|
| • slevy          | • soutěže o ceny    | • cenově výhodné balíčky |
| • 2+1 zdarma     | • vzorky            | • a další                |
| • slevové kupóny | • odměny za věrnost |                          |

### **5.4.3 OSOBNÍ PRODEJ**

Zakládá se na ústní komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Při osobním prodeji hraje velkou roli vzhled a osobnost prodejce, jeho vědomosti o produktu a jeho schopnosti zákazníka přesvědčit, protože právě na tom závisí zákaznicko rozhodnutí o koupi. Tato forma prodeje má svou výhodu i pro zákazníka, např.: jakmile není zákazníkovi něco jasné, může se hned na danou nejasnost dotázat.

#### **K hlavním výhodám patří:**

- Prodejce může ihned zareagovat na zákaznicko chování.
- Možnost použít na zákazníka různé psychologické metody
- Také je umožněna tvorba seznamů zákazníků u kterých měla firma úspěch, z čehož vyvstává možnost dalšího prodeje v budoucnu.

### **5.4.4. PUBLIC RELATIONS**

Public relations neboli vztahy s veřejností slouží k budování vztahů firmy s jejím okolím o veřejností a snaží se je ovlivňovat. Cílem je vytvořit, udržovat a zlepšovat image firmy. Používá se například pro sdělení informací potenciálním zákazníkům s cílem podpořit prodej nebo pro očištění dobrého jména podniku při nepravdivých a očeňujících prohlášeních či článkách.

#### **Příklady nástrojů:**

- tiskové zprávy a konference
- firemní večírky pro zákazníky či partnery
- publikace
- příspěvky na dobročinnou činnost
- vztahy se zaměstnanci

### **5.4.5 DIREKT MARKETING**

Bývá většinou orientován na předem vybraný tržní segment. Mezi nástroje patří např. telemarketing, elektronický obchod přes internet, nabídky prostřednictvím pošty, mail, inzerce, teleshopping...

Přímý marketing zasílá nabídky buď konkrétním osobám (adresný přímý marketing) nebo náhodným osobám (neadresný přímý marketing).

## 6. RŮST FIRMY

Firma může růst pokud má k tomu potřebné finance, což znamená, že je na trhu úspěšná. Předpokladem této úspěšnosti je zájem zákazníků o její produkty. Pro uspokojení všech svých zákazníků pak musí zvyšovat objem výroby např. zvyšováním výrobní kapacity.

Je potřeba vybrat správné tempo růstu. Nejlepší způsob je snažit se trvale udržovat růst firmy. Když roste firma příliš rychle, tak to má negativní vliv na její existenci, kvůli finanční nákladnosti. Pokud naopak roste firma moc pomalu vzniká přebytek zdrojů.

Tempo růstu tržeb je měřítkem trvale udržitelného růstu firmy. Znamená to tedy, že firma má dostatečné tržby na pokrytí všech svých výdajů a nepotřebuje využívat financování z cizích zdrojů.

Je hned několik možností jak může firma růst. V případě, že je finančně dostatečně zajištěna může růst samostatně např. otvíráním nových poboček. V případě, že si firma tento způsob nemůže dovolit, tak pro ni vyplývají dvě možnosti jak růst ve spolupráci s jinou firmou. Buďto formou spojení a založení zcela nové firmy, a nebo splnutím podniků, kdy se jedna firma zachová a druhá do ní vstoupí.

### **Podoby růstu:**

#### 1. Kooperace

„Kooperace se vyznačuje dobrovolnou spoluprací podniků, kteří zůstávají právně - a ve smluvně neupravených oblastech i ekonomicky - samostatní“.[9] Tato spolupráce je zakládána většinou za účelem zvýšení konkurence schopnosti.

- *Příležitostné společenství* - slouží pro provádění určité obchodní činnosti na společný účet (výstavba velké stavby). Jsou časově vymezeny.
- *Zájmová společenství* - obdobné jako u příležitostného společenství, ale nejsou již časově ohraničeny. Jde o dlouhodobější spolupráci.

- *Kartely* - jde o spolupráci, která má vést k omezení nebo poškození konkurence.
- *Joint-venture* - jedná se o spolupráci, kdy je založen samostatný podnik, jehož existence má za cíl sledovat společné zájmy zúčastněných.

## 2. Koncentrace

„V průběhu koncentrace vzniká větší ekonomická jednotka prostřednictvím spojení více podniků, které se současně vzdávají hospodářské nebo také právní samostatnosti.“[9]

- *Kapitálová účast* - vlastnictví určitého počtu akcií druhou společností
- *Koncern* - spojení více podniků pod společným hospodářským vedením.
- *Fúze* - největší spojení podniků při němž buď vznikne jedna nová firma, nebo jedna zůstane a ostatní do ní vstoupí

## 7. ZÁVĚR

Každá firma při vstupu na trhu má různá očekávání a cíle, kterých chce dosáhnout. Je velmi důležitá aby si firmy vymezila správný tržní segment. Firma si však musí rovněž vymezit cíle, kterých je schopna dosáhnout a především pro dosažení těchto cílů aplikovat ty správné strategie. Mezi tyto cíle patří i tržní podíl, kterému se věnuje celá tato bakalářská práce. To jaký tržní podíl zaujme daná firma záleží především na její konkurenceschopnosti, na tom jak dokáže přilákat nové zákazníky nebo získat zákazníky konkurence. Konkurenceschopnost závisí především právě na analýze marketingového prostředí. Je potřeba získat co nejvíce informací o konkurenci a tyto informace dokázat využít ve svůj prospěch. Stejně tak důležité je také získání informací o samotné firmě, abychom věděli čeho jsme schopni a co je už nad naše síly, abychom zjistily naše nedostatky a snažily se je odstranit a abychom zjistily naše silné stránky oproti konkurenci a efektivně je použily proti ní. Každá firma by se měla snažit všechny své silné stránky a příležitosti maximalizovat a naopak všechny slabé stránky a hrozby minimalizovat. Právě po této analýze marketingového prostředí může firma teprve stanovit reálné cíle a strategie.

Dříve byla středem trhu firma, která produkovala produkty a ty pak prodávala na trhu. Spotřebitelé byli považováni za pasivní. Postupem času se z nich díky informacím, které si mohou vyhledat na internetu a nebo si je vyměňovat mezi sebou stali jedinci aktivní. Každá firma by si právě toto měla uvědomit a také by se podle toho měla řídit. Je to totiž právě spotřebitel, kdo firmě přináší peníze. Právě této oblasti se věnuje marketingový mix. Marketingový mix by se měl co nejlépe přizpůsobovat cílovému trhu, protože právě nástroje marketingového mixu nám přinášejí nejvíce možností pro vznik konkurenčních výhod.

Ať už jde o samotný produkt, u kterého by každá firma měla mít obaly svých produktů dobře konkurenčně odlišené. Každý uživatel by si při pohledu na obal měl být schopen vybavit firmu, která tento výrobek prodává. Čím více obal potenciálního zákazníka zaujme, tím větší je šance, že si výrobek, který je v něm zakoupí. Ale i když má firma obal, který splňuje marketingové požadavky, neznamená to, že se její produkt bude prodávat. Důležitá je už i samotná značka. Nejde jen o slovo či obrázek. Není to jen kombinace symbolu, barvy, jména a designu, která má za účel odlišit produkty jedné firmy od produktů firem konkurenčních. Značka v každém potenciálním zákazníkovi asociuje nějaký názor, který se



mu vybaví když o této značce slyší. Jedná se o „Reputaci firmy“. Je to subjektivní názor, který vystihuje vše a který se zakládá buď přímo na jeho zkušenostech a to jak s kvalitou produktu, tak s cenou, doprovodnými službami a dalšími aspekty, nebo na zkušenostech jeho blízkých. Těmto zkušenostem přikládají zákazníci velký význam, proto je nezbytné si vybudovat a zachovat co nejlepší reputaci. S reputací je úzce spojen i „Postoj ke značce“. Je důležité vytvářet a udržovat pozitivní „postoj ke značce“ tak, aby byli stávající zákazníci spokojeni a aby se jejich řady rozrůstaly. Neméně důležitý je design výrobku. Ten se netýká jen výrobků, ale i samotné firmy. Mezi hlavní prvky firemního designu patří jméno firmy, logo a heslo. Tyto prvky zviditelňují identitu firmy. Celá firma by měla používat pouze jedno jméno, logo i heslo. Měli by být jedinečné a zákazníka zaujmout a oslovit, protože jsou nástroji odlišení od konkurence. Obal, značka i design je samozřejmě důležitý, avšak u produktů se většina zákazníků zajímá především o jeho kvalitu. Pokud firma nebude kvalitu dodržovat, pak nemůže očekávat, že porazí konkurenci. Každý zákazník kvalitu vyžaduje a rozhoduje se i podle ní o koupi. Jakmile jednou zjistí, že se u nás kvality nedočká, tak už se víckrát nevrátí a my o něj přijdeme. Jelikož zákazník rovná se peníze, tak by se každá firma měla snažit své zákazníky udržet. Se všemi těmito aspekty souvisí a odvíjí se od nich cena.

Cena je faktor, který zákazníka zajímá ze všeho nejdříve a až podle ní se odvíjejí jeho očekávání a požadavky na daný produkt. Z toho tedy vyplývá, že u zákazníků je cena nejdůležitější. Je proto velmi dobrým nástrojem pro získání konkurenční výhody. Cena samozřejmě nemusí být vždy nutně nižší než u konkurence, aby se stala konkurenční výhodou. Může být cena naopak i vyšší, ale produkt by pak ve srovnání s cenou měl zákazníkovi přinést větší přidanou hodnotu než konkurenční produkt a jeho cena. S cenou souvisí distribuce.

Rozhodnutí o distribuci je velmi důležité. U přímé distribuční sítě je však velmi důležité také místo kde produkt nabízíme. Nejlepšími prodejními místy jsou místa v obchodních centrech nebo na rušných ulicích, zjednodušeně řečeno prostě tam, kde je velká fluktuace zákazníků. Náklady spojené s takovým místem jsou, ale o dost vyšší než náklady na místa řekněme méně atraktivní a především cena pak musí tyto rozdíly kompenzovat. V případě přímé distribuční sítě, ale firma musí vynaložit větší náklady do propagace. Každá firma se může sama rozhodnout kterou distribuční síť a místo si zvolí. Než však učiní toto rozhodnutí měla by důkladně promyslet, které z variant pro ni budou nejvýhodnější.

Aby se produkt prodával, tak o něm zákazníci musí být informováni. Nejúčinnější způsob je reklama. Mělo by platit, že je reklama pravdivá. U televizní reklamy tomu tak bohužel vždy nebývá. Zákazník je tak denně obelháván, tak dlouho, dokud si produkt nezakoupí a na „vlastní kůži“ nezjistí, že mu reklama lhala. Z průzkumu, který jsem udělal mezi členy rodiny a známými vyplývá, že u televizních reklam někteří zákazníci s touto nepravdivostí již dopředu počítají, a proto na ně nepůsobí tak, jak by mohla a měla. Firmy, které tuto nepoctivou reklamu produkují, tím nejen nepříznivě ovlivňují svou reputaci, ale zároveň ovlivňují celkový názor zákazníků na reklamu a poškozují tak i ostatní firmy.

Tržní podíl firmy tedy určují především zákazníci. Záleží na nich jestli budou nakupovat u nás a tím budou pomalu náš podíl zvětšovat, nebo jestli budou chodit ke konkurenci a tím náš podíl zmenšovat. Proto by všechny nástroje marketingového mixu měly docílit spokojenosti zákazníka. Pokud budou zákazníci spokojeni, budou se vracet. To pro firmy znamená peníze a možnosti růstu. Pak už záleží na samotné firmě jaký způsob růstu si zvolí. Samozřejmě by se měla rozhodnout podle toho, co si může dovolit a co je pro ni nejvýhodnější.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### monografie

- [1] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vyd. Praha: VYCTORIA PUBLISHING a.s. a EAST PUBLISHING, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [2] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- [3] McCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. Jr. *Základy Marketingu*. 1. vyd. Praha: VYCTORIA PUBLISHING, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5
- [4] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN Den BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- [5] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [6] BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb S kůží na trh*. 1.vyd. Brno: Moravská Bastei MOBA, s.r.o., 2007. 254 s. ISBN 978-80-243-3067-9
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [8] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [9] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
- [10] GRAY, C. *Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International Prague, 1993. 163 s. ISBN 80-901454-2-6

## **Studijní materiály**

[11] Přednášky a studijní materiály z předmětu Marketing

## **Elektronické odkazy**

[12] <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf> [citováno 5. dubna 2010]

[13] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama> [citováno 5. dubna 2010]